

事業事前評価表（案）

産業開発・公共政策部民間セクターグループ第二チーム

1. 案件名

国名： ザンビア国

案件名： 和名「品質・生産性向上（カイゼン）展開プロジェクトフェーズ2」
英名“National Kaizen Project Phase 2”

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における民間セクター開発に係る現状と課題

ザンビア共和国（以下「ザンビア」）は1964年の独立以来、銅資源に大きく依存した経済・産業構造を有しており、産業多角化が長年の課題となっている¹。2006年以降、銅の国際価格が市場最高値圏で推移する中、ザンビアは平均5～7%のGDP成長率を記録して堅調な経済成長を続けていたが、2008年後半の世界金融危機や2013年以降の国際資源価格の急落により、2015年のGDP成長率は3.2%に減速し²、インフレの高進や自国通貨ザンビア・クワチャの下落が2016年も継続している。

ザンビア政府は、銅資源への依存度が高く、国際市況に左右されやすい産業構造から、外国投資の増加を通じて産業を多角化し、経済成長を図ることを目的に、投資家に対するインセンティブの付与や複合的経済特区の計画・整備等、投資家に魅力的な環境整備に努めてきた。2006年12月には長期開発計画「Vision 2030」を発表し、2030年までに中進国になる方針を定め、商業貿易投資省（MTCI）が2009年1月に発表した「通商貿易産業政策（Commerce, Trade and Industry Policy: CTI Policy）」では優先6セクター（食品加工、繊維、工業製品、宝飾品、革製品、木工品）を定めて、産業振興に注力している³。

ザンビアは南部アフリカ開発共同体（Southern African Development Community: SADC）加盟国として8つのSADC諸国と国境を接し、かつ、周辺諸国との比較優位により、流通・サービス、製造業分野への海外直接投資の呼び込みと、鋼材、セメント等建設資材を中心とした工業製品の輸出増加に成功している。ザンビアの産業振興及び産業構造の多角化を実現していくためには、民間セクターの国際競争力を強化していく必要があり、また、それを促進する役割を担う公的セクターの機能を向上にも併せて取り組む必要があるとの観点から、ザンビア政府は、品質・生産性向上の取り組みを拡大していくことを最重要課題の一つとして位置付けている。

このような背景の下、ザンビア政府はカイゼン普及活動を推進するザンビアカイゼン機構（KIZ）の設立を決定し、我が国に対して、カイゼンを普及するためのKIZの組織及び人材の能力強化を要請し、JICAは開発計画調査型技術協力「品質・生産性向上（カイゼン）展開プロジェクト」を2014年2月から2016年12月まで実施している。同プロジェクトの中で、カイゼンコンサルタントの育成、専門家によるOJTを通じた民間及び公的セクターへのカイゼン指導、全国カイゼン大会の実施、カイゼン普及に関する包括的マスタープランの策定等を支援し、KIZがカイゼンを普及させていく基盤が形成された。

右協力の成果を踏まえ、ザンビア政府は、カイゼン普及活動の拡大への協力を我が

¹ ザンビアでは銅鉱石だけでなく、資本集約設備を活用した精錬事業による精錬銅（Refined copper）を伝統的な主力輸出品としており、銅鉱業、銅精錬による一定の資本ストック、技術ストックが存在する。

² 出所：世界銀行（<http://www.worldbank.org/en/country/zambia>）

³ 2015年に医薬品が追加され、優先セクターは7つとなっている。

国に対して要請し、本事業が採択された。

(2) 当該国における民間セクター開発政策と本事業の位置づけ

ザンビア政府の長期開発計画「Vision 2030」、国家開発計画「第六次国家開発計画 (Revised Sixth National Development Plan 2013-2016 : R-SNDP)」では、民間セクターの開発を重要な課題と位置付けており、MCTI の「産業化及び雇用創出戦略 (Strategy Paper on Industrialization and Job Creation)」(2013 年)では、カイゼンを含む労働生産性プログラムを外国投資及び国内投資の増加を通じた産業化・雇用創出のための具体的戦略の一つとして位置付けている。また、現在ザンビア政府が策定中の「第七次国家開発計画 (Seventh National Development Plan 2017-2022)」では、カイゼンの普及・展開を通じた品質・生産性向上が重要課題として明記される予定である。

(3) 民間セクター開発に対する我が国及び JICA の援助方針と実績

本事業は、我が国の対ザンビア共和国国別援助方針 (2014 年 6 月改訂) の重点分野「産業の活性化」に含まれる開発課題「国内製造業及び農業の活性化のための生産性の向上及び生産の安定化」の協力プログラム「零細・中小企業の育成による製造業の生産性向上」の中心的な協力として位置づけられる。

我が国の民間セクター開発分野での協力実績は以下のとおり。

- ・ 2008 年から：シニア海外ボランティア (SV)
- ・ 2009 年 8 月～2012 年 8 月：技術協力プロジェクト「ザンビア投資促進プロジェクトトリアングル・オブ・ホープ」
- ・ 2014 年 2 月～2016 年 12 月：開発計画調査型技術協力「品質・生産性向上 (カイゼン) 展開プロジェクト」
- ・ 2015 年 7 月～2017 年 3 月：個別専門家「投資促進アドバイザー」
- ・ 2014 年から：アフリカの若者のための産業人材育成 (ABE) イニシアティブ

(4) 他の援助機関の対応

1) 英国国際開発省 (DFID)

民間企業プログラム-ザンビア (Private Enterprise Programme-Zambia) (2014 年～2019 年)：ビジネス開発サービス (BDS) プロバイダーへの無償資金提供、中小零細企業へのコンサルティング、融資アクセス支援、ビジネスマッチング支援、ビジネス・プラン・コンペティションの実施など

2) アフリカ開発銀行 (AfDB)

女性及び青少年を対象とした能力開発及び起業プロジェクト (Skills Development and Entrepreneurship Project -Supporting Women and Youth) (2016 年～2020 年)：軽製造業のビジネススペースの整備、中小零細企業の商品開発の改善、大企業とのビジネスリンクの強化及び融資へのアクセス改善を通じた中小零細企業のビジネス機会の改善など

3. 事業概要

(1) 事業目的 (協力プログラムにおける位置づけを含む)

本事業は、KIZ における運営能力強化、カイゼンコンサルタント育成システムの強化、カイゼンコンサルティングサービスの提供及びカイゼンの全国普及のための活動を行うことにより、カイゼンの持続的な普及・拡大体制の整備を図り、もって民間及び公共セクターにおける品質・生産性向上に寄与するものである。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

ルサカ県、中央県、コッパーベルト県

(3) 本プロジェクトの受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：KIZのカイゼンコンサルタント及び職員、KIZと協力してカイゼン普及活動を実施する政府機関、職業訓練センター等のパートナー機関職員

最終受益者：KIZによるカイゼン・サービス提供を受ける民間企業及び政府機関

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2017年3月～2020年2月（計36ヶ月）

(5) 総事業費（日本側）

3.5億円（概算）

(6) 相手国側実施機関

実施機関：ザンビアカイゼン機構（KIZ）

関係機関：内閣府、MCTI、パートナー機関、商工会議所・製造業協会・中小企業協会等の民間セクター関係機関

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣（チーフアドバイザー／カイゼン（品質・生産性向上）、業務調整／能力強化、特定技術分野の短期専門家（TQM、ISO、SQC、IE等））
（合計約116M/M）

② 本邦研修及び第三国研修派遣

③ 機材供与

2) ザンビア側

カウンターパートの配置、執務スペース提供等

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

① カテゴリー分類：C

② カテゴリー分類の根拠：本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010年4月）上、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) ジェンダー平等推進・平和構築・貧困削減

本事業は中小零細企業を含めた官民の組織・団体の品質及び生産性を向上させる仕組みの強化を目指すものであり、貧困削減に配慮した内容になっている。

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

現在、アフリカにおいて7か国で8件の品質・生産性向上（カイゼン）に関する技術協力プロジェクトを実施しており、エチオピアを中心に、各国のプロジェクトの知見・経験を相互に効果的に活用していく方針である。

2) 他ドナー等の援助活動

既述の2. 事業の背景と必要性の（4）を参照。

本事業との具体的な連携活動は設定されていないが、同様に民間企業を最終受益者とする協力活動として相乗効果を発現する関係にある。

4. 協力の枠組み

協力概要

(1) 上位目標と指標

ザンビアの民間セクター（産業界）と公共セクターでカイゼン実施が拡大し、カイゼンを導入した機関の品質・生産性が向上する。

（指標）

- ① XX の機関（XX の QCC：品質管理サークル）がカイゼン活動を実施している。
- ② プロジェクト参加機関の 70%以上が、カイゼン普及活動を 3 年以上継続している。
- ③ カイゼン研修・コンサルティングサービスを受けた関係機関の品質と生産性が、カイゼン実施前に比べて平均 XX%向上している。

(2) プロジェクト目標と指標

国家カイゼンプログラムを実施する KIZ の能力が強化され、カイゼンが持続的に普及・拡大する体制が整備される。

(指標)

- ① 25 名のカイゼンコンサルタントがカイゼン・コンサルティングサービスを実施している。
- ② XX の機関（XX の QCC）がカイゼン活動を実施している（XX の OJT 及び XX の非 OJT）。
- ③ プロジェクトでカイゼンの研修またはコンサルティングサービスを受けた機関の品質と生産性が、カイゼン実施前に比べて平均 xx%向上している。
- ④ 10 以上の機関が有料カイゼン・コンサルティングサービスを受けている。

注：上位目標及びプロジェクト目標の指標の数値はプロジェクト開始後に実施するベースライン調査等の結果を踏まえて決定する。

(3) 成果

- 成果 1：持続的なカイゼン普及を可能にする KIZ の運営能力が強化される。
- 成果 2：KIZ のカイゼンコンサルタント育成システムが強化される（再生産システムを含む）。
- 成果 3：KIZ が官民セクターのニーズに合致するカイゼン・コンサルティングサービスを継続的に実施できるようになる。
- 成果 4：カイゼンを全国に普及するための活動が強化される（カイゼンクラブ、認知度向上、需要創出、地域拡大、等）。

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

(1) 前提条件

- ・毎年、5 名ずつのコンサルタント雇用と、それに伴う KIZ の活動増加を維持できる十分な予算が確保される。
- ・プロジェクトに対する関係機関からの協力が得られる。
- ・KIZ 運営管理を担う常勤職員が配置される。

(2) 外部条件（リスクコントロール）

- ・プロジェクトで強化された KIZ コンサルタントが KIZ に留まる。
- ・政府がカイゼン普及促進のために必要な予算と人材の投入を継続する。
- ・ザンビアのビジネス環境が極端に悪化しない。
- ・ザンビア政府がカイゼン人材育成に係る政策を変更しない。

6. 評価結果

本事業は、ザンビア国の開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

(1) 類似案件の評価結果

エチオピア国「品質・生産性向上計画調査」では、カイゼン・ユニット（KU）メンバー（カイゼンコンサルタント）が自立し、企業に対するカイゼン指導プログラムを策定・実行した。この経験がコンサルタントの能力育成に効果を発揮したことから、自立した指導経験の積み重ねがカイゼンコンサルタントの育成には極めて重要であり、コンサルタントとしての訓練には不可欠であるとの教訓を得た。

(2) 本事業への教訓

上記を踏まえ、本プロジェクトでは、KIZ コンサルタントによる、企業・団体等に対する、自立したカイゼンコンサルティング（non-OJT コンサルティング）の実施及び拡大を中心的な活動の一つとしている。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

事業開始 3 ヶ月以内：ベースライン調査

事業終了 3 年後：事後評価

以上